

Zwischen Pflicht und Neigung: Arbeitsethos und Nachfolgefrage in Familienunternehmen im 19. Jahrhundert am Beispiel der Unternehmerfamilie Siemens

Ochs, Eva

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ochs, E. (2014). Zwischen Pflicht und Neigung: Arbeitsethos und Nachfolgefrage in Familienunternehmen im 19. Jahrhundert am Beispiel der Unternehmerfamilie Siemens. *BIOS - Zeitschrift für Biographieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen*, 27(1-2), 225-241. <https://doi.org/10.3224/bios.v27i1-2.22128>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Zwischen Pflicht und Neigung

Arbeitsethos und Nachfolgefrage in Familienunternehmen im 19. Jahrhundert am Beispiel der Unternehmerfamilie Siemens

Eva Ochs

Zusammenfassung

Am Beispiel von Vater Werner und Sohn Wilhelm Siemens wird die Problematik der Weitergabe des Unternehmens an die nachfolgende Generation im Wirtschaftsbürgertum nachgezeichnet. Dabei werden auf Seiten des Vaters die Schwierigkeiten des „Loslassens“, auf Seiten des Sohnes die Sorge, der vorgeprägten Rolle entsprechen zu können, deutlich. Im Zentrum steht die besondere Situation und Position des „Kronprinzen“, der für die Nachfolge im Unternehmen vorgesehen war, aber nicht systematisch eingewiesen wurde. Thematisiert wird die Bedeutung des Unternehmens für die individuelle Lebensführung im Vergleich von Vater und Sohn. Unterschiede ergeben sich durch die verschiedenen Ausgangspunkte als Firmengründer und als Firmenerbe. Vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse zu anderen Unternehmerfamilien ergibt sich durch die inzwischen solide materielle Lage und die längeren Schul- und Ausbildungszeiten für die nachfolgende Generation eine Ausweitung des Interessenspektrums im Vergleich zu ihren Vätern, den Industriepionieren. Anders als die Vätergeneration zeigte sich die nachfolgende, in die Zeit der Reichsgründung hineinsozialisierte Generation der Söhne nicht mehr so bedingungslos einem Arbeits- und Berufsethos verpflichtet. Die größere Distanz führte allerdings in den meisten Fällen nicht dazu, dass die Söhne die Nachfolge verweigerten. Allerdings stellte die Führung des Unternehmens zwar noch einen wichtigen, aber nicht mehr ausschließlichen Lebensinhalt dar. Zugleich konnte das Antreten der Nachfolge, wie im Beispiel Wilhelm Siemens, auch als Bürde wahrgenommen werden, die den Verzicht auf breiter angelegte Interessen bedeutete.

I.

Deine Telegraphendrähte umstricken den Erdball. Deine Kabeldampfer befahren den Ozean. Unter den Zelten Bogen und Pfeil führender Nomaden, deren Weidengründe Deine Botschaften durchfliegen, wird dein Name mit abergläubischer Scheu genannt (zit. nach Wandrey 1942: 17).

Mit diesen Worten lobt Emil du Bois-Reymond, Professor für Physiologie an der Berliner Universität, fast hymnisch die Verdienste seines Freundes Werner Siemens anlässlich dessen Aufnahme in die Berliner Akademie der Wissenschaften im Jahr 1873. Werner Siemens ist zu diesem Zeitpunkt bereits ein erfolgreicher Unternehmer

mit weltweit verstreuten Tochterfirmen. Diese hatte der deutsche Pionier der Telegraphenkabelverlegung zu Land und zur See allesamt mit Familienmitgliedern (acht Brüdern) besetzt. Internationale Großprojekte wie der Bau der Indo-Europäischen Telegraphenlinie (1867-70) und der Verlegung eines Transatlantikkabels (1874) führten zu steigenden Umsätzen der 1847 als Siemens & Halske gegründete Firma. Mit der 1866 erfolgten Entdeckung des elektrodynamischen Prinzips wurde sie zu einem der weltweit wichtigsten Elektrounternehmen mit Zweigstellen unter anderem in London und St. Petersburg (Feldenkirchen/Posner 2005: 11).

Während Werner Siemens diese Ehrung als Erfinder und Unternehmer entgegennahm, verbrachte sein zweitälteste Sohn Wilhelm das letzte Schuljahr in einem Internat in Straßburg, in das der Siebzehnjährige von Berlin aufgrund seines angeschlagenen Gesundheitszustandes – ihn plagte wiederholt und bald chronisch ein Luftröhrenkatarrh – geschickt worden war. In seinen Tagebucheinträgen aus der zweiten Jahreshälfte 1873 klagt er über den ihm eigenen Grundzug der Melancholie („Gehirnnebel“) und führt aus:

Ich war traurig diesen Abend, mußte immer an die Zukunft denken, die Furcht, einmal untüchtig und großen Vaters kleiner Sohn zu sein. Kann mich gar nicht gewöhnen, freudig und unbefangen zu arbeiten und zu leben, mich nicht über nichtvorhandene Gaben zu grämen, mir alles andere Wurst sein zu lassen (zit. nach Rotth 1922: 11 f.).

„Sich alles andere Wurst“ sein zu lassen, das ist tatsächlich sinngemäß die Richtung der Ratschläge, die ihm sein Vater brieflich erteilt. Da dieser sehr häufig geschäftlich in drei verschiedenen Kontinenten unterwegs ist, beschränkt sich dessen väterliche Fürsorge zumeist auf schriftliche Ratschläge und Ermahnungen, die allerdings zahlreich und regelmäßig eintreffen. Doch es sind auch handfeste Sorgen, die den jungen Mann quälen. Er hat Schwierigkeiten, das Lernpensum zu bewältigen, und droht durchs Examen zu fallen. Wie groß diese Angst ist, vertraut er nur seinem ehemaligen Hauslehrer Willert an, zu dem er nach wie vor in einem Vertrauensverhältnis steht.¹ Trost findet er auch in seiner Vorliebe für Gedichte.

Der dynamische, dominante Vater auf der einen Seite, der etwas kränkliche, sensible und/oder wenig leistungsfähige Sohn auf der anderen, der sich zudem vor seinem Vater fürchtet – diese Konstellation begegnet uns auch an anderer Stelle, etwa bei der Industriellenfamilie Alfred und Friedrich Alfred Krupp (Gall 2000: 238 ff.) oder auch bei August Thyssen Senior und Junior (Leszczenski 2009). Weithin bekannt ist das literarische Beispiel von Thomas und Hanno Buddenbrook im Roman *Buddenbrooks. Verfall einer Familie* von Thomas Mann (Mann 1903). Diese Vater-Sohn-Konstellation erscheint fast wie ein klassischer Topos der Erzählungen über die bürgerliche Gesellschaft, die das Leiden der sensiblen Söhne in einer patriarchalischen, von Arbeits- und Leistungsethos geprägten Ordnung verdeutlichen.

Beruf und Arbeit wurden im 19. Jahrhundert zum zentralen Leitstern am „bürgerlichen Wertehimmel“ (Hettling/Hoffmann 2000 a) und erfuhren in der bürgerlichen Gesellschaft des 19. Jahrhunderts zunehmend eine Emotionalisierung und Sakralisierung (Hettling/Hoffmann 2000 b: 13). Dieser in der Bürgertumsforschung unbestritte-

¹ Vgl. dazu den Brief von Gustav Willert an Wilhelm vom 4.8.1874, Siemens-Archiv.

ne Befund ist allerdings bislang noch kaum im Hinblick auf das Selbstverständnis und bzw. oder die individuelle Lebensführung bürgerlicher Männer erforscht worden. Einzelne Studien haben auf die Brüchigkeit der Geschlechterordnung hingewiesen, die den Frauen die familiäre Sphäre und den Männern die Berufswelt zuwies (Habermas 1995; Trepp 2001; Kessel 2001). Zudem hat Michael Maurer erste Erkenntnisse zur männlichen Berufs- und Arbeitsorientierung aufgrund der Untersuchung bürgerlicher Autobiographien für die Zeit bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts gewonnen (Maurer 1996).

Mit der Frage nach der Arbeits- und Berufsorientierung bürgerlicher Männer im 19. Jahrhundert geraten auch der Stellenwert von Karriere und Erfolg und die Balance zwischen Arbeitswelt und Familie in der individuellen Lebensführung in den Blick. In einem laufenden Projekt untersuche ich diese Aspekte auch im Hinblick auf einen generationellen Wandel.² Hintergrund für diese Perspektive ist unter anderem die Frage nach einer Veränderung des bürgerlichen Arbeitsethos im Zuge der Entwicklung des Industriekapitalismus (vgl. dazu auch Verheyen 2012): Lassen sich bei den seit Mitte des 19. Jahrhunderts Geborenen, der Generation der „Wilhelminer“ (Doerry 1986), andere Schwerpunktsetzungen in der Lebensführung erkennen als bei ihren Vätern, die etwa der Gründergeneration der Industriepioniere der ersten Stunde zuzurechnen sind? Ist eine Intensivierung der beruflichen Engagements erkennbar oder gerade im Gegenteil eine im Zuge der Wertekrise der bürgerlichen Gesellschaft seit den 1880er Jahren stärkere Orientierung an außerhalb der Erwerbswelt liegenden Bereichen? Und für welche Gruppen der heterogenen Formation des Bürgertums lassen sich welche Entwicklungen bestimmen?

Diese Aspekte sollen hier für das Wirtschaftsbürgertums im Hinblick auf die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen des 19. Jahrhunderts am Beispiel der Unternehmerfamilie Siemens beleuchtet werden. Werner von Siemens zählt wie Alfred Krupp oder August Thyssen zu der Gründergeneration der Industriepioniere, die im Zuge des ersten Industrialisierungsschubs in Deutschland ihre Firmen zu Weltunternehmen ausbauten. Während zu Krupp und Thyssen die genannten Untersuchungen vorliegen, ist die Unternehmerfamilie Siemens unter diesen Gesichtspunkten noch nicht beforscht worden, weder im Hinblick auf die Person des Firmengründers Werner von Siemens noch auf seine ihm nachfolgenden Söhne Wilhelm und Arnold.

Mehrere Historiker haben das Bild des Aufstiegs der Firma Siemens nachgezeichnet – zum Teil im Auftrag von Siemens – und auch Porträts der Führer des Unternehmens publiziert (Weiher 1974; Wandrey 1942; Feldenkirchen 1996; Feldenkirchen/Posner 2005). Vor allem die unternehmens- und familienhistorischen Darstellungen des langjährigen Leiters des Siemens-Firmenarchivs Wilfried Feldenkirchen erwecken dabei den Eindruck von Propagandaschriften, wie im Folgenden noch gezeigt werden wird. Daneben existieren zwei ältere Biographien des Vaters Werner und ein „Lebensbild“ des Sohns Wilhelm aus den 1920er Jahren von August Roth (Roth 1922). Neben diesen Darstellungen konnte ich als Quellen die Lebenserinnerungen von Werner Siemens (Siemens 1924) nutzen, die er kurz vor seinem Tod 1892 veröffentlichte, sowie publizierte (Heintzenberg 1953) und unpublizierte Briefwechsel aus dem Siemens-Archiv in München.

2 Eva Ochs, Zwischen Pflicht und Neigung. Arbeitsethos und Berufsalltag bürgerlicher Männer im 19. Jahrhundert.

II.

Der 1816 geborene Werner Siemens war in seinem eigenen Selbstverständnis ein *selfmademan*, der sich seine Ausbildung alleine hatte erkämpfen müssen; von seinem Vater, einem letztlich erfolglosen Gutsächter, hatte er nicht viel Starthilfe erwarten können. Mit Tatkraft und Erfindergeist habe er sich aus eigener Kraft aus beengten Verhältnissen emporgearbeitet – das ist die Erzählung seiner kurz vor seinem Tod im Jahre 1892 veröffentlichten Lebenserinnerungen. Seine Autobiographie reiht sich damit ein in eine Fülle von Selbstzeugnissen bürgerlicher Männer des 19. Jahrhunderts, die, so der Befund von Martina Kessel, den Beruf als zentrale Erzählachse in den Mittelpunkt stellten; zudem sei die Erzähllinie, so Martina Kessel weiter, vielleicht durch erfolgreich bewältigte Rückschläge hin und wieder unterbrochen, letztlich aber als kontinuierlich fortschreitend zu beschreiben. Gescheiterte Existenzen würden allenfalls als „stille, unwillkommene Geister“ Spuren in Familienkorrespondenzen hinterlassen (Kessel 2005: 85).

Mit dem Selbstbild des *selfmademan* legitimiert Werner Siemens auch die angestrebte Veröffentlichung seiner Lebenserinnerungen, wenn er schreibt,

(...)daß es für junge Leute lehrreich und anspornend sein wird, aus ihr zu ersehen, daß ein junger Mann auch ohne ererbte Mittel und einflußreiche Gönner, ja sogar ohne richtige Vorbildung, allein durch seine eigene Arbeit sich emporschwingen und Nützliches leisten kann (Siemens 1924).

Werner war der älteste Sohn von insgesamt elf Geschwistern. Das Gymnasium besuchte er bis zur Unterprima, dann entschied er sich für den Militärdienst. An der Berliner Artillerie- und Ingenieurschule erhielt er eine Ausbildung auf naturwissenschaftlichen Gebieten und hörte nebenher Vorlesungen an der Berliner Universität. Schon zu dieser Zeit begann er mit eigenständigen wissenschaftlich-technischen Experimenten, knüpfte Kontakte zu anderen Forschern, unter anderem zu dem Ingenieur Halske, und interessierte sich zunehmend für elektrische Versuche (Feldenkirchen/Posner 2005: 12). Mit der Konstruktion eines zuverlässigen Zeigertelegraphen legte Werner von Siemens den Grundstein für die 1847 gegründete Telegraphenanstalt von Siemens & Halske. Das Berliner Unternehmen entwickelte sich innerhalb weniger Jahrzehnte von einer kleinen Werkstatt, die neben Telegraphen vor allem Eisenbahnläutwerke, Drahtisolierungen und Wassermesser herstellte, zu einem der weltweit größten Elektrounternehmen.

Als Motivation zur Durchführung seiner frühen wissenschaftlichen Experimente benennt Siemens durchaus auch die Notwendigkeit zum Gelderwerb, denn nachdem 1839 und 1840 Jahre beide Eltern gestorben waren, habe er seine zehn jüngeren Geschwister versorgen müssen. Werner von Siemens, der nach eigenen Angaben von Jugend an von der Gründung eines Weltgeschäfts à la Fugger an geträumt hatte, setzte in der Folgezeit alle seine acht Brüder in irgendeiner Form im Unternehmen ein und behielt während der über 45 Jahre seiner aktiven Unternehmertätigkeit seinen familienbezogenen Unternehmensstil bei. Ihm wird allgemein ein patriarchalischer Führungsstil bescheinigt, der seinem Selbstverständnis als Familien- und Firmenoberhaupt entsprach. Seine Brüder beteiligte Werner großzügig, erwartete dafür aber auch unbedingte Loyalität und Arbeitseinsatz (Feldenkirchen/Posner 2005: 77). So schrieb

er an seinen jüngeren Bruder Carl, der am 1. Januar 1855 Mitgesellschafter von Siemens & Halske geworden war, anlässlich dessen bevorstehender Hochzeitsreise im September 1855:

Ich gönnte Euch von ganzem Herzen eine angenehme, sorgenlose und genußreiche Reise um die halbe oder ganze Welt! Doch auch hier wird die kalte Vernunft anderer Meinung sein. Du als jüngstes, eben hinzugetretenes Mitglied unserer Kompanie mußt jetzt notwendig durch angestrengte nützliche Tätigkeit im Interesse des Geschäftes dich hervortun (...) Halske und ich haben stets gänzlich unserem Geschäfte gelebt. Vergnügungsreisen haben wir eigentlich beide noch gar nicht kennen gelernt. Sogar meine vierwöchige Hochzeitsreise nach Paris und meine jetzt achttägige Schweizer Reise hatten mehr einen geschäftlichen oder wenigstens nützlichen Zweck. Du mußt im allgemeinen ebenfalls in diese Richtung eintreten oder vielmehr darin verharren, lieber Carl, sonst würde die innerliche entente cordiale darunter leiden (Heintzenberg 1953: 110 f.)

Werner machte seinem Bruder in diesem Schreiben unverhohlen deutlich, dass die Bedürfnisse des Unternehmens allem anderen überzuordnen seien, und signalisiert ihm dabei auch, dass eine solche Einstellung von einem Teilhaber von Siemens & Halske selbstverständlich zu erwarten, ja vielmehr bei einem Verstoß die friedliche Zusammenarbeit in der Teilhaberschaft gefährdet sei. In den Briefen, die er drei Jahre zuvor 1852 während seiner Verlobungszeit an seine Braut Mathilde Drumond gerichtet hatte, hörte sich das noch weniger entschieden an. Werner Siemens schrieb in dieser Zeit mal aus Berlin, mal aus Riga, mal aus St. Petersburg. Mit einem regen Briefwechsel versuchte das Brautpaar, die räumliche Distanz zu überwinden und sich näher zu kommen:

Von Dir, mein Thildchen, wird es am Ende künftig abhängen, welche Richtung wir einschlagen, ob wir ein gemütliches gefahr- und ruhmloses Fabrikgeschäft führen und mit dem guten und sicheren täglichen Brote uns begnügen, oder ob wir rastlos weiterstreben und nach den höchsten Kronen greifen! In mir ist hinreichend Stoff sowohl zum gemütlichen Familienvater als auch zum ruhe- und rastlosen Avantürer – es liegt in Deiner Hand (Heintzenberg 1953: 73).

Die Antwort Mathildes ist leider nicht überliefert; es ist allerdings fraglich, ob es wirklich ihre Entscheidung war, dass Werner in den nächsten dreizehn Jahren der Ehe rastlos weiterstrebt. Allein in den ersten beiden Ehejahren brachte er sieben Monate auf Geschäftsreisen zu. Zwei Söhne wurden während und kurz nach Geschäftsreisen geboren: 1853 der älteste Sohn Arnold und 1855 der zweite schon vorgestellte Wilhelm.

Auch später stellte Werner von Siemens die Sinnhaftigkeit seines Tuns nie in Frage. Nach dem frühen Tod seiner Frau im Jahre 1865 bezeichnet er gerade die Arbeit als großen Trost, der ihm half, über diesen Verlust hinweg zu kommen.³ Die Frage,

3 Vgl. dazu zum Beispiel seinen Brief vom 14.7.1865 (Heintzenberg 1953: 2002).

warum ihm so großer Erfolg beschieden war, beschäftigte ihn rückblickend aber doch:

Zum Leiter großer Unternehmungen war ich auch in anderen Beziehungen nur mangelhaft geeignet: Es fehlte mir dazu das gute Gedächtnis, der Sinn für Ordnung und die konsequente, unnachsichtige Strenge. Wenn ich trotzdem große Geschäftshäuser begründet und mit ungewöhnlichem Erfolge geleitet habe, so ist dies ein Beweis dafür, dass mit Tatkraft gepaarter Fleiß vielfach unsere Schwächen überwindet oder doch weniger schädlich macht (Siemens: 1924).

In diesem Zusammenhang wirkt die Erwähnung dieser „männlichen“ bürgerlichen Tugenden Tatkraft und Fleiß – an anderer Stelle hebt er noch „Entschlussfreude“ hervor – nicht nur floskelhaft. Werner von Siemens nimmt allerdings für sich in Anspruch, nicht aus Eitelkeit oder reinem Gewinnstreben so tatkräftig gewesen zu sein; vielmehr seien die Versorgung der Familie und seine wissenschaftliche Neugierde sein wesentlicher Antrieb gewesen.

Nicht nur im Rückblick, mit Sicht auf sein geschaffenes „Reich“ (Lutz 2013: 287), wie er es an einer Stelle nennt, sieht er seine der Firma gewidmete Lebensführung legitimiert. Gleichwohl hätte er sich, wäre er gefragt worden, sicherlich als Familienmensch bezeichnet, was in seiner Verbundenheit und Fürsorge zum Ausdruck kommt. Da er so viel unterwegs war, versuchte er, mit einer ungeheuren Fülle von Briefen am häuslichen Leben teilzunehmen. Für seine Söhne hatte er einen Hauslehrer engagiert, der diese auch als Jugendliche bei Unternehmungen wie dem Besuch von Theater, Museen oder Ausstellungen begleitete (Rotth 1922: 5). Schriftlich sollten ihn die Söhne über ihre Entwicklung auf dem Laufenden halten. Wilhelm will Einblick in ihr Seelenleben, später dann auch in ihre Geldverwendung. Dass die beiden Söhne einmal das von ihm geschaffene Werk übernehmen sollen, ist für ihn eine Selbstverständlichkeit. So motiviert er seinen Sohn Wilhelm:

Du kannst aber darin auch einen Sporn zur Arbeit finden, daß Du Dir das Ziel steckst, meinen schwächer werdenden Händen bald einen Teil der Arbeitslast abzunehmen und den Hunderten von Existenzen, die an das Werk geknüpft sind, welches ich geschaffen, habe, die Sorge zu nehmen, daß mit mir mein Werk wieder zugrunde gehen könnte (Brief vom 3.2.1877, zit. nach Heintzenberg 1953: 287 f.).

Eine solche Erwartungshaltung konnte vielleicht anspornen, sie konnte auf einen sensiblen jungen Mann aber auch erdrückend wirken. Wilhelms Lufröhrenentzündung verschlimmerte sich wieder, so dass der besorgte Vater auf Anraten der Ärzte einen längeren Aufenthalt in Italien beschließt. Für die Reise wird auch ein passender Reisebegleiter engagiert. Eine Genesungs- und Bildungsreise soll es werden, die über Marseille, Nizza und weitere Stationen nach Florenz und Rom führt. Wilhelm war offenbar sehr empfänglich für die Eindrücke (Rotth 1922: 8-10).

In der Zeit nach seiner Rückkehr sollte sich Wilhelm nun zuhause auf das Abitur vorbereiten. In diesem Jahr, im Spätsommer 1874, begleitete der Neunzehnjährige den Vater zum ersten Mal auf eine Geschäftsreise nach England und Irland, wo es

Schwierigkeiten bei der Verlegung der Telegraphenkabel gegeben hatte. Wilhelm nahm durchaus starken Anteil. Im Londoner Firmensitz trifft er aber auf einen Verwandten, über dessen unglückliche Rolle im Unternehmen als wenig talentiertes Familienmitglied er sich intensiv Gedanken macht:

Eigentlich ist er zu bedauern, und hoffentlich braucht nicht einer von uns eine gleiche Rolle zu spielen. Ich würde mich nie darein fügen und sicher eher meine eigenen Wege gehen (Rotth 1922: 11).

Die eigenen Wege gestalten sich allerdings schwierig: Wilhelm fällt durch die Abiturprüfung. Doch der Vater tröstet ihn über diese Niederlage hinweg. Da er selbst das Gymnasium ohne Abitur verlassen hat, erscheinen ihm formale Bildungsabschlüsse nicht so bedeutsam. Auch der Hauslehrer Willert findet aufmunterte Worte. Wilhelm sei schließlich von Geburt an zu Höherem bestimmt.⁴ Der Familienrat tagte, doch leider gibt es dazu nur eine knappe Überlieferung. Wilhelms Biograph Rotth erwähnt ein Gespräch zwischen Wilhelm, Vater Werner und dem Onkel Fritz Siemens und berichtet von Überlegungen, dass der Sohn nicht die Nachfolge im Unternehmen, sondern einen anderen beruflichen Weg einschlagen könnte. Offenbar hatte Wilhelm trotz des nichtbestanden Abiturs Wünsche geäußert, seine „geistigen Fähigkeiten“ freier entfalten zu wollen. Rotth spricht nur diffus von einer „Gelehrtentätigkeit“; in welche Richtung diese Neigungen zu diesem Zeitpunkt genau gegangen sein mögen, wird nicht präzisiert. Schließlich sei es Onkel Fritz gewesen, der dem Neffen riet, doch einfach die „wissenschaftliche Seele des Geschäfts“ zu werden“ (Rotth 1922: 13 f.).

Jedenfalls wird Wilhelm für das Sommersemester in Heidelberg untergebracht. In einem Brief an seinen Bruder Carl drückt Werner seinen Wunsch aus, dass sein Sohn dort unter gleichaltrigen eine lebensfrohere Umgebung finden möge, und bezeichnet ihn als zu sehr „Philister“. Was genau er damit gemeint haben könnte, bleibt offen; der Biograph Rotth interpretiert es als Kritik an dem zu stillen, grüblerischen Sohn, bei dem der Vater einen „Mangel an Schneid“ beklagte (Rotth 1922: 15). Dass Wilhelm sich ernstlich anderen Interessen zuwenden würde, scheint der Vater gleichwohl nicht zu befürchten. Allerdings belegt Wilhelm an der Universität nicht nur naturwissenschaftliche Vorlesungen, sondern besucht auch philosophische Seminare, bis er ab Oktober 1875 seine einjährige Dienstpflicht beim 19. Ulanenregiment in Stuttgart ableistet. Er war ein passionierter Reiter und dem Militärischen gegenüber – wie viele seiner Jahrgänge nach den erfolgreichen Einigungskriegen – durchaus aufgeschlossen. Dennoch schien er sich nicht richtig wohl zu fühlen; von Disziplinproblemen und Schwierigkeiten im Umgang mit anderen Rekruten ist die Rede. Zweimal erkrankte er in dieser Zeit, einmal an Gelbsucht, dann litt er länger an einer Knieverletzung, die er sich durch einen Reitunfall zugezogen hatte (Rotth 1922: 18 f.). Insgesamt scheiterte er in gewisser Weise auch hier: Im darauffolgenden Jahr muss er erst „nachdienen“, um dann die unteren militärischen Grade zu erhalten und schließlich auch zum Offiziersexamen zugelassen zu werden, das er allerdings „wider meiner bisherigen Gewohnheit“, wie er ungewohnt selbstironisch kommentiert, besteht.⁵

4 Brief von Gustav Willert an Wilhelm vom 25.4.1874, Siemens-Archiv, München.

5 Brief von Wilhelm an Werner vom 31.3.1877, Siemens-Archiv, München.

Der Briefwechsel zwischen Vater und Sohn während der Militärdienstzeit Wilhelms wirft ein Schlaglicht auf die Beziehung zwischen Vater und Sohn. Werner ist in Sorge, dass Wilhelm mit seinen monatlichen Wechseln nicht richtig haushält, und kontrolliert dessen Ausgaben genau. Darüber hinaus hält er seinen Sohn für zu empfindlich und zu sehr auf das Urteil anderer bedacht. Wilhelm ist durch kritische Äußerungen des Vaters schnell verletzt, vermisst dessen Verständnis und reagiert oft beleidigt. Nachdem der Vater ihn in einem vorangegangenen Brief wegen seiner Handschrift kritisiert hat, schreibt Wilhelm umständlich zurück:

Ich werde mich auf das Sorgfältigste bemühen, meine Schrift so leserlich als möglich herzustellen, und ich hoffe, daß sie heute nicht allzu abschreckend aussehen wird, denn es würde mir recht unangenehm sein, wenn allein schon der Anblick meines Briefes Dich so in Harnisch bringen würde, daß eine gemüthliche Stimmung als vielleicht notwendiges Gegengewicht gegen den, fürchte ich fast, Dich erzürnenden Inhalt der folgenden Zeilen unmöglich gemacht wird (Rotth 1922: 19 f.).

Was er dann im Anschluss in genauso umständlichen Wendungen schildert, ist eigentlich eine Erfolgsgeschichte über den überaus günstigen Ankauf eines Reitpferdes, dessen verborgene Qualitäten er allein entdeckt hatte. Offenbar erhofft er sich für diesen Beweis von Geschäftssinn die Anerkennung des Vaters – und bittet um Geld für den Kauf des Pferdes. Die Reaktion des Vaters fällt jedoch nicht wie erhofft aus. Zwar bekommt Wilhelm das für den Kauf notwendige Geld, doch die lobende Anerkennung bleibt aus. Statt Glückwünschen zu Wilhelms Geschäftstüchtigkeit bemerkt der Vater nur lapidar, man müsse manchmal im Leben auch Lehrgeld zahlen, gefolgt von den üblichen Ratschlägen an den Sohn, die immer ein wenig wie Kalendersprüche wirken:

(...) nicht zuviel über den Lauf der Welt zu grübeln und Dich immer einfach zu geben, wie Du bist und nicht wie Du glaubst, daß Du sein müßtest. Letzteres lähmt die Leistungsfähigkeit und Tatkraft. (...) Der Meister entwickelt sich dann, wie die Natur ihn geschaffen hat, doch ganz von selbst in der Praxis des Lebens. Die Taten machen schließlich den Mann. Zu tüchtigen Taten bereite Dich ernsthaft vor, damit Du Gelegenheit beim Schopfe fassen kannst, wenn sie kommt (...) (Brief von Werner an Wilhelm vom 26.5.1877, zit. nach Heintzenberg 1953: 285).

Nach den ersten Anfängen in Heidelberg und einem Semester in Leipzig, das als nicht sehr ergiebig abgebucht wurde, studierte Wilhelm schließlich fünf Semester Physik, Chemie und Mathematik in Berlin fast schon unter den Augen des Vaters. Er belegte Veranstaltungen bei Hermann von Helmholtz und Emil du Bois-Reymond, beides Naturwissenschaftler von Weltruf, enge Bekannte seines Vaters und wie der Mitglied in der Preußischen Akademie der Wissenschaften (Feldenkirchen/Posner 2005: 62). Doch Wilhelm blieb vielseitiger interessiert, beschäftigte sich auch mit philosophischen und ökonomischen Fragen und behielt Interesse an Geschichte. Allerdings schloss er sein Studium nicht ab. Weil er „unabhängig vom Diktat formaler Abschlüsse“ gedacht und es vorgezogen habe, „sein theoretisches Wissen in der Praxis anzu-

wenden“, habe Wilhelm zum 1. September 1879 die Hörsäle und Laboratorien der Berliner Humboldt-Universität gegen das Forschungslabor von Siemens & Halske eingetauscht, schreibt der Firmen- und Familienhistoriker Feldenkirchen in seinem Porträt des Firmengründersohns. „Ehrgeiz und Tatenlust“ hätten ihn dazu gebracht, die zum Abschluss des Studiums offenbar geplante Doktorarbeit zu verschieben und in die Firma einzutreten (Feldenkirchen/Posner 2005: 62). Wilhelm selbst kommentierte nur, in seiner Familie sei die Anlage für das „ordnungsgemäße Studieren“ eben wenig entwickelt (Rotth 1922: 31). Über die genauen Motive, das Studium nicht abzuschließen, erfahren wir aus der Überlieferung ansonsten nichts. Offenbar hatte Wilhelm sich nun entschlossen, den Schritt ins väterliche Unternehmen zu tun. Man könnte allerdings auch sagen, dass sich für einen 24-jährigen Mann ohne Abitur, ohne abgeschlossenes Studium oder eine andere Berufsausbildung keine verlockenden beruflichen Alternativen boten.

Zu Wilhelms ersten Aufgaben im väterlichen Weltunternehmen zählten unter anderem die Beschäftigung mit Telegraphenkabeln bzw. physikalische Messungen, mit denen er Fehler im süddeutschen Kabelnetz aufspüren sollte (Feldenkirchen/Posner 2005: 62). Zunächst hatte der Sohn aber keinen eindeutig zugeschriebenen Arbeitsbereich. Und als er begann, eigene technische Ideen zu entwickeln, erfuhr er nicht immer die Zustimmung der älteren Angestellten; insbesondere handelte er sich Kritik vom Chefkonstrukteur von Hefner-Alteneck ein (Feldenkirchen/Posner 2005: 62). Für den Mittezwanziger war es offenbar nicht leicht, sich in der Doppelrolle als Anfänger und Sohn des Chefs bei den erfahrenen Kräften des Unternehmens Respekt zu verschaffen. Dass, wie der Firmenhistoriker Feldenkirchen in seinem Porträt Wilhelms hervorhebt, Werner Siemens seinen Sohn „spätestens seit dessen Eintritt bei Siemens & Halske systematisch auf die Rolle als Nachfolger vorbereitet“ habe (Feldenkirchen/Posner 2005: 80), scheint jedenfalls nicht belegbar.

Erschwert wurde der Einstieg Wilhelms durch erneute Krankheit; wiederum war es eine Erkrankung der Atemwege, die ihn länger vom Betrieb fern hielt. Nach einem Kuraufenthalt verbrachte er noch einige Wochen in Paris, wo er seine Französischkenntnisse verbessern wollte. In einem Brief an den Vater vom November 1881 macht er zunächst deutlich, dass der Aufenthalt in der Seine-Metropole alles andere als ein Vergnügen sei, er aber trotzdem noch bis Ende Dezember bleiben wolle, und bittet in gewohnt gehorsamem Ton um die Zustimmung des Vaters, um dann überraschend energisch zu werden:

Wenn ich nach Berlin zurückkomme, möchte ich meine Stellung im Geschäft gern etwas mehr präzisiert haben. In der alten Weise geht es nicht mehr. Ich kann nicht meine ganzen Kräfte in mechanische Arbeiten aufreiben, die jeder Mechaniker des Herrn Stahl ebenso gut machen kann. Ich brauche 1 od. 2 Gehilfen à la Herrn Hitzig, um einmal rasch mit einigen Arbeiten zustande zu kommen. (...) Ich komme aber nicht vorwärts, wenn ich monatelang trivial zeitraubende Messung selbst machen muß, und stets bei Dr. Fröhlich betteln muß, damit ein Elektriker od. Mechaniker mir einmal was macht. Auf diese Weise werde ich auch Zeit übrig haben, erstens den Konferenzen beizuwohnen und zweitens mich in irgendeinen wichtigen Zweig des Geschäfts hineinzuarbeiten, sei es in der Maschinenfrage oder sei es in den telegrafischen Dingen. Ich muß für irgendetwas Selbständigkeit und Verantwortlichkeit übernehmen,

*die bisherige Zuschauerrolle möchte ich einmal aufgeben. Dieselbe würde auch schlecht passen zu dem Umstand, dass ich auch ernstlich die Heiratsfrage erwägen muß.*⁶

Wilhelm hatte sich im Sommer 1880 mit seiner Cousine Eleonore, der Tochter seines Onkels Ferdinand, verlobt, und im Juni 1882 wurde geheiratet. Eleonore wird ein unkomplizierter Charakter bescheinigt, ein willkommenes Gegenstück zu Wilhelms zeitweiliger Schwermut (Rotth 1922: 68).

Doch nicht nur der Inhalt, auch der Tonfall des Briefes, der sich zumindest im oben ausführlich zitierten Teil erheblich von dem früherer Briefe unterscheidet, erwecken den Eindruck, dass Wilhelm sich zu verändern beginnt. Er wird selbstbewusster und entschlossener und scheint die Herausforderung der Nachfolge im Unternehmen anzunehmen.

Seine ersten eigenständigen Forschungstätigkeiten fanden auf dem Gebiet der Kohlefadenglühlampen statt und waren offenbar die einzige Gelegenheit, bei der es zu einer teilweisen Zusammenarbeit zwischen Vater und Sohn kam. Im März 1883 hielt Wilhelm über diese Forschungen auch seinen ersten wissenschaftlichen Vortrag im vom Vater mit gegründeten „Elektrotechnischen Verein“. In den Firmengeschichten wird dieser erste öffentliche Auftritt Wilhelms in Berlin unter Vorsitz des Vaters als eine Art Initiationsritus stilisiert, bei dem der Unternehmer und Erfinder seinen designierten Nachfolger präsentiert. Wilhelm soll sich auch in späteren Jahren immer wieder gerne an diesen ersten Auftritt als Forscher erinnern und detailliert von der guten Aufnahme und der positiven Reaktion des Vaters erzählt haben. „Willy ist dadurch mit einem Sprunge zur Fachautorität geworden“, schreibt der Vater stolz an seinen Bruder (Feldenkirchen/Posner 2005: 63). Deutlich nüchterner interpretiert indes Wilhelms Biograph Rotth, mit den Glühlampen habe sich Wilhelm ein eigenständiges Wirkungsfeld in der Firma geschaffen, in dem er nicht Gefahr lief, „alte Kreise“ zu stören (Rotth 1922: 71).

Doch Wilhelms erwachende Tatkraft wird auch aus der anschließenden Korrespondenz deutlich. Als der Vater anlässlich des Todes eines Onkels in trübsinniger Stimmung in einem Brief an Wilhelm die Hoffnung äußert, selbst noch lange genug „auszuhalten, bis das Geschäft unter Eurer Leitung in gesichertem Fortgang ist“ (Brief vom 22.12.1883, zit. nach Heintzenberg 1953: 320), antwortet ihm Wilhelm darauf dynamisch von einer Geschäftsreise aus Amerika:

Ich habe mich in der letzte Zeit ziemlich beeilt, um hier fertig zu werden, da es mich drängt, wieder in Berlin zu sein, um mir einiges „aufbürden“ zu lassen. Ich glaube, dass meine Schultern ziemlich viel tragen können, und ich sehne mich nach einem verantwortungsvollen Posten (Goetzler/Schoen 1986: 21).

Wenige Monate später, am 25. April 1884, zwei Jahre nach seinem älteren Bruder Arnold, tritt Wilhelm als Mitinhaber in das Unternehmen ein.

Es ist erstaunlich und rätselhaft, dass die Rolle des älteren Bruders, Arnold Siemens, in den Unternehmensgeschichten so gut wie nicht thematisiert wird. Und auch im Siemens-Archiv hat er kaum Spuren hinterlassen. Zwar geht aus den Korrespon-

6 Brief Wilhelms an Werner Siemens vom 4.11.1881, Siemens-Archiv, München.

denzen eindeutig hervor, dass von Anfang an daran gedacht war, dass beide Söhne in gleichem Maße das Unternehmen fortführen sollten. Zeitweise war offenbar auch die Idee vorhanden, dass sich Arnold im Sinne einer Arbeitsteilung mehr um den betriebswirtschaftlichen Bereich und Wilhelm stärker um die wissenschaftliche Sparte kümmern sollte. Was aus diesen Überlegungen wurde und wie sich Arnold tatsächlich in die Unternehmensführung einbrachte, lässt sich indes nicht aufklären. Teilweise gewinnt man den Eindruck, als handele es sich bei Arnold um einen der eingangs erwähnten „Geister“, die durch Familiengeschichten spuken.

Zurück zum Vater, der sich im Alter von 68 Jahren, nachdem nun auch sein jüngerer Sohn Wilhelm in das Unternehmen eingetreten ist, Gedanken über seinen Ruhestand machte. Brieflich teilte er seinem Bruder Carl mit, er wolle

(...) in 2 Jahren das Geschäft den Jungens ganz überlassen und otium cum dignitate treiben – wenn ich das fertig bringe! Nun, mit 70 hat man ja auch eigentlich ausgespielt (Brief vom 13.12.1884, zit. nach Heintzenberg 1953: 321).

Die Aussicht auf *otium*, ein Leben in geistvoller Muße abseits der Geschäfte, scheint für den Firmenpatriarchen eher ambivalent gewesen zu sei, bezweifelte er doch selbst, ob er sich damit würde zufrieden geben können. Sein Bruder Carl, mit dem er sich in wöchentlichen Briefen über die Situation im Unternehmen austauschte, hatte ihn schon seit einiger Zeit immer wieder gedrängt, den Nachfolgern die Geschäftsleitung zu überlassen. Die Söhne – hier ist auch der Bruder Arnold gemeint, der wie Wilhelm seit Beginn der 1880er Jahre als Mitinhaber in das Unternehmen eingetreten war – seien alt genug, um die Leitung zu übernehmen (Lutz 2013: 258). Allerdings schien Werner dennoch Bedenken zu haben, die Leitung seinen Söhnen zu überlassen. Zumindest war es sein brieflich mehrfach erklärter Wunsch, dass nach seinem Tod zunächst sein Bruder Carl die „Oberleitung“ über das Unternehmen behalten und deshalb auch seinen Wohnsitz nach Berlin verlegen sollte (Lutz 2013: 257). Hier verband sich offenbar der Wunsch, die Zügel so lange wie möglich in der Hand zu behalten, mit dem Zweifel, dass die Söhne in der Lage sein würden, den Betrieb durch schwierige Zeiten – unter anderem durch die Konkurrenz der AEG und anderer Elektrokonzerne, die über wesentlich modernere Organisationsstrukturen verfügten – zu führen (Lutz 2013: 258). Onkel Carl scheint dagegen Vertrauen zumindest in seinen Neffen Wilhelm gehabt zu haben, denn er forderte diesen auf, dem Vater zu zeigen, dass sie beide ganz gut ohne ihn fertig werden könnten (Goetzler/Schoen 1986: 21 f.).

Tatsächlich setzte sich Wilhelm sehr ein, wobei er sich immer mehr auch der kaufmännischen Seite der Firma widmete – eigentlich entgegen seiner Neigung, wie der Biograph Rotth hervorhebt (Rotth 1922: 91). Vom Vater wird dieser Einsatz auf etwas schnoddrige Weise honoriert, wenn er 1886 an seinen Bruder Carl nach Petersburg schreibt:

Willy ist wie ein russischer Gaul, der immer zurückgehalten werden muß. Das ist insofern bedenklich, als die Last der jetzt so schwierigen Geschäftsleitung zu plötzlich auf seine Schultern gefallen ist (Rotth 1922: 91).

Wieder fällt auf, dass auch hier keine Rede vom erstgeborenen Sohn Arnold ist, dessen Rolle auch in diesem Kontext nicht aufzuklären ist.

Bei Wilhelm machte sich, vermutlich aufgrund der Überanstrengung, wieder der Luftwegekatarrh bemerkbar, was einen viermonatigen Kuraufenthalt zur Folge hatte. Der Vater reagierte enttäuscht:

Da Willy wohl dauernd flügelahm bleiben wird, so muß sein künftiges Arbeitsfeld eingeengt werden (Rotth 1922: 91).

Doch Wilhelm überwand diesen neuen gesundheitlichen Rückschlag und gewann seine Tatkraft zurück. Immer stärker wuchs er in die Firma hinein und entwickelte sich zu einer der Unternehmensgeschicke mitbestimmenden Persönlichkeit. Auch ein schwerer Unfall mit dem Einspanner im Januar 1891, in dessen Folge Wilhelm durch einen Schädelbruch und eine Gehirnerschütterung mehrere Wochen krank war und erneut zu einem Kuraufenthalt reisen musste, wurde von ihm bewältigt.

Im Jahr 1890 wurde die bisher als offene Handelsgesellschaft geführte Firma Siemens & Halske in eine Kommanditgesellschaft umgewandelt mit den persönlich haftenden Gesellschaftern Carl, Werners jüngeren Bruder, und den Söhnen Arnold und Wilhelm; Werner von Siemens⁷ blieb als Kommanditist am Unternehmen beteiligt. Allerdings behielt er sich auch nach seinem Rückzug aus der Unternehmensleitung vor, bei wichtigen Geschäfts- und Personalentscheidungen konsultiert zu werden. Bis zu seinem Tod im Dezember 1892 geschah im Unternehmen nichts gegen seinen Willen (Lutz 2013: 258). Und durch seinen erklärten Willen, dass sein Bruder Carl als ältestes Familienmitglied eine Aufsichtsfunktion über die Berliner Firma behalten solle, ließ er auch nach seinem Tod Wilhelm nicht wirklich freie Hand. Als das Unternehmen im Jahr 1897 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, nahm Carl selbstverständlich den mit besonderer Machtstellung ausgestatteten Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden ein (Feldenkirchen/Posner 2005: 65). Das Verhältnis zwischen Onkel und Neffen gestaltete sich allerdings durchaus harmonisch: Wilhelm schätzte die Erfahrung seines Onkels, und Carl zog sich alters- und gesundheitsbedingt immer mehr aus dem Geschäftsgeschehen zurück (Lutz 2013: 291). Im Dezember 1904 legte Carl offiziell den Vorsitz im Aufsichtsrat nieder, und Wilhelm übernahm die Leitung des Unternehmens. Mit fast fünfzig Jahren wird er vom „jungen Herrn“, wie ihn die Mitarbeiter einmal genannt hatten, auch formal zum „Chef des Hauses“ Siemens. Bald erhält Wilhelm auch öffentliche Würdigungen: Die Technische Hochschule Dresden ernannte ihn zum Dr. Ing. ehrenhalber, und die Universität Berlin verlieh ihm die Ehrendoktorwürde (Goetzler/Schoen 1986: 34). In den Porträts der Siemens'schen Ahnengalerie aus dem Jahr 2005 vom bereits erwähnten Firmenhistoriker Feldenkirchen wird Wilhelm fast so hymnisch gefeiert wie sein Vater in der eingangs zitierten Passage: als zupackender Erfolgsmensch und weitsichtiger Stratege, als „hochtalentierter Entrepreneur“ und „leidenschaftlicher Forscher“ (Feldenkirchen/Posner 2005: 79, 77).

III.

Ausgehend von dem am Beispiel von Werner und Wilhelm Siemens beschriebenen Prozess der Nachfolgeregelung im Unternehmen, sollen im Folgenden einige weiter-

⁷ Im Jahre 1888 war Werner Siemens in den Adelsstand erhoben worden.

führende Überlegungen zu den Bedingungen der Tradierung der als Familienunternehmen verstandenen Firmen im 19. Jahrhundert angestellt werden.

Die Perspektive der Nachfolge ist einerseits von dem Wunsch geprägt, dass das selbstgeschaffene „Reich“, wie es Werner Siemens und auch Alfred Krupp in Briefen formuliert haben, nicht mit dem Tod endet, sondern durch den Sohn oder die Söhne, sozusagen das eigene Fleisch und Blut, weitergetragen wird (vgl. Gall 200: 244). Andererseits können die Firmengründer oft nicht loslassen, wollen weiterhin an Entscheidungen beteiligt sein und so lange wie möglich die Zügel in der Hand behalten. Bei Werner Siemens wird dieser Impuls offenbar durch die Unsicherheit mitbestimmt, ob sein Sohn bzw. seine Söhne in der Lage sein würden, diese Verantwortung selbstständig zu übernehmen.

In der Regel war die Nachfolge in Familienunternehmen von zwei Logiken bestimmt: zum einen von Eignungs- und Leistungskriterien im Sinne des Unternehmens, zum andern durch die Vorstellungen von familiärer Gerechtigkeit. Was jeweils familiäre Gerechtigkeit bedeutete, eine Konzentration auf den Erstgeborenen bei gleichzeitiger angemessener Berücksichtigung bzw. Entschädigung der Nachgeborenen oder eine gleichberechtigte Aufteilung zwischen allen männlichen Nachkommen, konnte von Familie zu Familie stark differieren und natürlich stets in Konflikt geraten mit der persönlichen Eignung des jeweiligen Sohnes bzw. der jeweiligen Söhne. Einige Untersuchungen weisen darauf hin, dass sich in Familien, in denen sich die Erwartungen besonders stark auf den erstgeborenen „Kronprinzen“ richteten, die zweitgeborenen Söhne auffallend oft zu schwarzen Schafen entwickelten und die bürgerlichen Pfade verließen (vgl. Soénus 2000: 393 ff.).⁸ Familiäre Verbundenheit, aber auch die Sorge um den Ruf des Familienunternehmens führten allerdings oftmals dazu, dass diese schwarzen Schafe nicht ganz fallen gelassen wurden (Soénus 2000: 393 ff.). Die Konstellation in der Familie Siemens war offenbar ursprünglich darauf angelegt, dass beide Söhne gleichberechtigt in der Nachfolge berücksichtigt werden sollten; eine gedeihliche Zusammenarbeit sollte unter anderem durch die Aufteilung von Funktionsbereichen – das Kaufmännische und das Technische – gewährleistet werden. Arnolds rätselhafter Ausfall führte aber offenbar dazu, dass dem zweitgeborenen Wilhelm immer mehr die Rolle des alleinigen Nachfolgers zufiel, obwohl er sich nie danach gedrängt hatte. Arnolds Aktivitäten nach dem Tod des Vaters werden in allen Firmengeschichten in fast identischen Formulierungen als im „sozialen und repräsentativen Bereich“ liegend beschrieben (z.B. Feldenkirchen/Posner 2005: 59) – was auch immer sich dahinter verbergen mag. Zwist und Streit zwischen den Brüdern ist allerdings ebenfalls nicht überliefert.

Die Vorstellung, am Beginn einer Dynastie zu stehen, hat viele der Firmengründer des 19. Jahrhunderts bewegt und dafür gesorgt, dass die Söhne von Kind an unter der Perspektive der Nachfolge erzogen wurden. Die Frage nach den Motiven der Söhne, die Nachfolge anzutreten, ist aber noch nicht genauer untersucht worden. Neben dem Wunsch, dem Willen der Eltern zu entsprechen, können hier auch das Bedürfnis nach materieller Sicherheit, aber auch die Sehnsucht, sich in den Fußstapfen des Vaters zu bewähren, eine Rolle spielen; und natürlich lässt sich erahnen, dass auch elterliche Autorität und familiäre Verpflichtung schwerwiegende Argumente gewesen sein

8 Die von Thomas Mann geschaffene literarische Gestalt des Christian Buddenbrook ist dafür das vielleicht bekannteste, wenn auch fiktive Beispiel.

mögen (vgl. Budde 1994: 218 ff. und Kessel 2001: 196). Bei Wilhelm ist allerdings deutlich geworden, dass hier von einem stürmischen Wunsch, die Herrschaft zu übernehmen, nicht die Rede sein kann. Angesichts seiner vielen gesundheitlichen Rückschläge und der als „Melancholie“ bezeichneten labilen psychischen Konstitution, aber auch wegen anders gerichteter Interessen dürfte er die Perspektive der Nachfolge lange Jahre eher als Bürde empfunden haben.

In seiner Untersuchung über das rheinisch-westfälische Wirtschaftsbürgertum in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts hat Friedrich Zunkel darauf hingewiesen, dass auf eine akademische Ausbildung der Söhne noch keinen großen Wert gelegt wurde; die Unternehmergründerväter standen einer humanistischen oder gar wissenschaftlichen Ausbildung der Söhne beinahe skeptisch gegenüber. Was zählte, waren Praxis und „Platzkenntnis“ (Zunkel 1962). Nach der mittleren Reife begannen Söhne aus dem Wirtschaftsbürgertum ihre Ausbildung im väterlichen Betrieb oder sammelten Erfahrungen in den Kontoren befreundeter Handelshäuser. Erst im letzten Drittel des 19. Jahrhundert wurden Abitur und ein anschließendes Studium vermehrt zum Standardlebenslauf der Unternehmersöhne. Alfred Krupp hatte sich noch in den 1880er Jahren dagegen verwahrt, dass sein Sohn Friedrich ein Studium beginnen sollte, und die Ausbildung im väterlichen Betrieb als vollkommen ausreichend erklärt (Gall 2000: 243).

Auch die ambivalente Situation, in der sich Unternehmersöhne beim Eintritt in die Firma befanden, wird am Beispiel von Wilhelm Siemens deutlich: Zum einen haben die „jungen Herren“ noch wenig Sachkenntnis, zum anderen stehen sie aufgrund ihrer familiärer Herkunft in engster Verbindung zum Entscheidungsträger der Firma. Von systematischer Einarbeitung in die vielfältigen Geschäftsbereiche in der Obhut von ausgewählten Mentoren oder der Übernahme bestimmter Verantwortlichkeiten konnte oft nicht die Rede sein. Statt Autorität gewann der „junge Herr“ eher das manchmal von Herablassung oder Ablehnung begleitete Mitleid der leitenden Angestellten des Vaters (vgl. für Krupp Gall 2000: 244). Sollten sie ihre ersten Erfahrungen in anderen Handels- oder Bankhäusern sammeln, so war ihre Tätigkeit teilweise von dem Misstrauen begleitet, sie könnten zu tiefen Einblick in die Geschäftsgänge erhalten, oder von dem Unwillen der Angestellten, den nur für eine begrenzte Zeit anwesenden Volontär zusätzlich zur täglich eigenen Arbeitsbelastung auch noch einweisen zu müssen (vgl. Wallich 1978: 212 ff.).

Insgesamt wird vermutet, dass gerade im wirtschaftsbürgerlichen Milieu die Anzahl der Söhne, die nicht den Vätern in die Firma folgen wollten, zumindest im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts anstieg. Verlässliche Zahlen sind allerdings nicht zu gewinnen. Während Dolores Augustine in ihrer Untersuchung zu Berliner Großbürgern noch davon spricht, dass der Anteil der Söhne, die in die Fußstapfen der Väter getreten sei, nach der Jahrhundertmitte von 56 auf 76 Prozent gestiegen sei (Augustine 1994: 149), kommt Gunilla Budde auf der Basis ihres Samples zu bürgerlichen Familien des 19. Jahrhunderts zu dem Ergebnis, dass 46 Prozent der wirtschaftsbürgerlichen Söhne den Beruf ihres Vaters ergriffen, während 44 Prozent dem Ruf der Kunst bzw. Literatur gefolgt seien (Budde 1994: 217 f.). Diese Widersprüche lassen sich nicht ganz auflösen. Weitere Untersuchungen wie die von Morten Reitmayer über die *Bankiers im Kaiserreich* (Reitmayer 1999: 218 ff.), Lothar Galls Studie zu Walther Rathenau (Gall 2009) oder die Arbeit von Jörg Lesczenski zur Familie Thyssen (Lesczenski 2008) sprechen aber für zunehmende mentale Unterschiede

zwischen den Vätern der bürgerlichen Gründergeneration der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts und ihren nach der Jahrhundertmitte geborenen Söhnen.

Sich den Platzanweisungen des Vaters widerspruchslos zu fügen war gegen Ende des 19. Jahrhunderts für die nachfolgende Generation im Wirtschaftsbürgertum nicht mehr so selbstverständlich. Die im Vergleich zu den Anfängen der Industrialisierung nunmehr längeren Schul-, Ausbildungs- und Studienzeiten führten in der Wilhelminischen Wirtschaftselite immer häufiger zu Individualisierungsprozessen und zu Phasen der Selbstfindung im Lebenslauf der Söhne. Die sorgfältige Ausbildung, die auch durch das Bildungsbürgertum beeinflussten Bildungsvorstellungen und die damit verbundene Wertschätzung von Hochkultur richteten den Blick der Söhne stärker auf andere Lebensbereiche. Waren Interessen und Energie in der Generation der Unternehmensgründer – wie auch im Falle Werner Siemens – durch Aufstiegsbemühungen absorbiert, so konnten die Söhne, die im Schatten von stattlichen materiellen Ressourcen groß wurden, ihre Interessensgebiete ausweiten. Der Sohn des Berliner Bankiers Carl Fürstenberg wurde Experte für französische Literatur des 18. Jahrhunderts (Reitmayer 1999: 220), der Sohn des Mitbegründers der Deutschen Bank Hermann Wallich schrieb wie sein Vorbild Walther Rathenau Gedichte und ging intensiv seinem bibliophilen Hobby nach (Wallich 1978), der junge Friedrich Krupp verfolgte seine Neigung zur Archäologie und finanzierte in Neapel ein meeresbiologisches Institut (Gall 2000: 282). Einige verloren jeglichen erwerbsbürgerlichen Impuls, wie Franz J. Bauer in seiner Studie zur Familie Dohrn zeigen konnte (Baur 1991), driften in die Bohème ab (wie Thomas Mann an seiner literarischen Figur Christian Buddenbrook vorgeführt hat) oder lebten einfach als „Sohn von“. Auch bei Wilhelm Siemens sind, wenn auch nur zaghaft, Interessensschwerpunkte jenseits technisch-ökonomischer Gebiete zu erkennen. Er beschäftigte sich mit philosophischen Fragen und hatte eine Vorliebe für Geschichte und Gedichte. Sollte er wirklich mit dem Gedanken gespielt haben, sich auf Wege außerhalb der Fußstapfen des Vaters zu begeben, so wurden diese offenbar durch den Familienrat obsolet.

Die Identitätsfindungen und -krisen sowie die häufig erwähnten Auseinandersetzungen um ihre persönliche Lebensführung mündeten allerdings bei vielen Nachkommen nicht in einem völligen Bruch mit dem Vater und/oder dem endgültigen Abschied von einer Laufbahn im väterlichen Unternehmen. Einige Firmenerben konnten gerade durch ihre künstlerischen Neigungen „kulturelles Kapital“ ansammeln und sich durch die Betätigung als Sammler, Spender und Mäzene wertvolle Kontakte in die „bessere Gesellschaft“ verschaffen (Reitmayer 1999: 220 f.). Morten Reitmayer hat in diesem Zusammenhang eine Art „Gentleman-Ideal“ bei den Söhnen und Erben der höheren wilhelminischen Wirtschaftselite ausgemacht, das diese in gewisse Distanz zu einem von den Vätern noch absolut gesetzten Arbeits- und Leistungsideal gebracht habe (Reitmayer 2009: 68). Demonstrativen Fleiß und eine bis an die Grenzen der Person gehende Leistungsfähigkeit mussten die Aufsteiger zeigen, die sich hart in führende Positionen emporgearbeitet hatten und nun verstärkt in die Büros des Managements drängten (vgl. Verheyen 2012: 386). Reingewachsen in den beachtlichen Wohlstand, fühlten sich die Firmenerben weniger als die Väter einer hauptsächlich auf Arbeit und Leistung basierenden Lebensführung verpflichtet. Die Unternehmensgründerväter wie Werner Siemens waren mit ihrer auf die Trias Arbeit, Leistung, Unternehmen begründeten Lebenshaltung noch fest im 19. Jahrhundert verankert. Dabei verteidigten sie diese Werte umso mehr, als diese zentrale Konstruktionsele-

mente der eigenen Biographie bildeten. Das väterlicher Unternehmen fortzuführen war für die Nachkommen in der zweiten Hälfte des 19. oftmals zwar noch ein wichtiger, aber nicht mehr ausschließlicher Lebensinhalt, schlussfolgert auch Jörg Lesczenski in seiner Untersuchung zur Familie Thyssen (Lesczenski 2008: 85).

Von solch selbstbewusster Platzeinnahme ist allerdings bei Wilhelm Siemens noch wenig zu spüren. Der Druck lastete möglicherweise auch deshalb besonders auf ihm, weil sein älterer Bruder Arnold die Rolle des Nachfolgers nicht vollständig einnehmen konnte oder wollte. Zwischen der Sehnsucht nach Anerkennung durch den Vater, der Angst, den Ansprüchen nicht genügen zu können, starker familiärer Verpflichtung und angesichts geringer eigener Erfolge und mangelnder Alternativen hat er, wie es scheint, mühsam, aber mit wachsender Entschlossenheit einen Weg gesucht, der ihn zwar spät, aber schließlich doch an die Spitze des Familienunternehmens brachte.

LITERATUR

- Augustine, Dolores L. (1994): *Patricians & Parvenus. Wealth and High Society in Wilhelmine Germany*, Oxford Providence.
- Budde, Gunilla-Friederike (1994): *Auf dem Weg ins Bürgerleben. Kindheit und Erziehung in deutschen und englischen Bürgerfamilien 1840-1814*, Göttingen.
- Doerry, Martin (1986): *Übergangsmenschen. Die Mentalität der Wilhelminer und die Krise des Kaiserreichs*, Weinheim.
- Feldenkirchen, Wilfried (1996): *Werner von Siemens. Erfinder und internationaler Unternehmer*, München.
- Feldenkirchen, Wilfried und Eberhard Posner (2005): *Die Siemens-Unternehmer. Kontinuität und Wandel 1847-2005. Zehn Portraits*, München.
- Franz J. Bauer (1991): *Bürgerwege und Bürgerwelten*, Göttingen.
- Gall, Lothar (2000): *Krupp. Der Aufstieg eines Industrieimperiums*, Berlin.
- Gall, Lothar (2009): *Walter Rathenau. Portrait einer Epoche*, München.
- Goetzler, Herbert und Lothar Schoen (1986): *Wilhelm und Carl Friedrich von Siemens*, Stuttgart.
- Habermas, Rebekka (2000): *Frauen und Männer des Bürgertums. Eine Familiengeschichte (1750-1850)*, Göttingen.
- Heintzenberg, Friedrich (Hg.) (1953): *Aus einem reichen Leben. Werner von Siemens in Briefen an seine Familie und Freunde*, Stuttgart.
- Hettling, Manfred und Stefan-Ludwig Hoffmann (Hg.) (2000 a): *Der bürgerliche Wertehimmel. Innenansichten des 19. Jahrhunderts*, Göttingen.
- Hettling, Manfred und Stefan-Ludwig Hoffmann (2000 b): *Einleitung: Zur Historisierung bürgerlicher Werte*, in: Manfred Hettling und Stefan-Ludwig Hoffmann: *Der bürgerliche Wertehimmel. Innenansichten des 19. Jahrhunderts*, Göttingen, 7-22.
- Kessel, Martina (2001): *Langeweile. Zum Umgang mit Zeit und Gefühlen in Deutschland vom späten 18. bis zum frühen 20. Jahrhundert*, Göttingen.
- Kessel, Martina (2005): *Lebenslauf in absteigender Linie? Zur biographischen Darstellung des Scheiterns bei Männern im 19. Jh.*, in: Stefan Zahlman und Sylka Scholz (Hg.): *Scheitern und Biografie: die andere Seite moderner Lebensgeschichten*, Gießen, 71-88.
- Lesczenski, Jörg (2008): *August Thyssen 1842-1926. Lebenswelt eines Wirtschaftsbürgers*, Essen.
- Lesczenski, Jörg (2009): *Wie der Vater, so die Söhne? „Bürgerlichkeit“ zwischen den Generationen in der Familie Thyssen*, in: Werner Plumpe und Jörg Lesczenski (Hg.): *Bürgertum und Bürgerlichkeit zwischen Kaiserreich und Nationalsozialismus*, Mainz, 81-94.
- Lutz, Martin (2013): *Carl von Siemens 1829-1906. Ein Leben zwischen Familie und Weltfirma*, München.

- Mann, Thomas (1903): *Die Buddenbrooks*, Frankfurt.
- Maurer, Michael (1996): *Die Biographie des Bürgers : Lebensformen und Denkweisen in der formativen Phase des deutschen Bürgertums (1680-1815)*, Göttingen.
- Reitmayer, Morten (1999): *Bankiers im Kaiserreich: Sozialprofil und Habitus der deutschen Hochfinanz*, Göttingen.
- Reitmayer, Morten (2009): *Bourgeoise Lebensführung im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts*, in: Werner Plumpe und Jörg Lescenski (Hg.): *Bürgertum und Bürgerlichkeit zwischen Kaiserreich und Nationalsozialismus*, Mainz, 59-69.
- Rotth, August (1922): *Wilhelm von Siemens. Ein Lebensbild. Gedenkblätter zum 75-jährigen Bestehen des Hauses Siemens & Halske*. Berlin und Leipzig.
- Siemens, Werner von (1924): *Lebenserinnerungen*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Soénus, Ulrich (2000): *Wirtschaftsbürgertum im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Die Familie Scheidt in Kettwig 1848-1925*, Köln.
- Verheyen, Nina (2012): *Unter Druck. Die Entstehung individuellen Leistungsstrebens um 1900*, in: *Merkur* 66 , Heft 5, 382-390.
- Wallich, Paul (1978): *Aus meinem Leben*, in: Henry C. Wallich (Hg.): *Zwei Generationen im deutschen Bankwesen*, Frankfurt.
- Wandrey, Conrad (1942): *Werner Siemens. Geschichte seines Lebens und Wirkens*, Bd. 1, München.
- Wandrey, Conrad (1942): *Werner Siemens. Geschichte seines Lebens und Wirkens*, München.
- Weiher, Sigfried von (1974): *Werner von Siemens. Ein Leben für Wissenschaft, Technik und Wirtschaft*, 2. Auflage, Göttingen.
- Zunkel, Friedrich (1962): *Der Rheinisch-Westfälische Unternehmer 1843-1879. Ein Beitrag zur Geschichte des Bürgertums im 19. Jahrhundert*, Köln.